

Основні проблеми розвитку мотивації персоналу обумовлені низьким рівнем дослідженості природи мотивації, складністю її дослідження та формалізацією відносин між роботодавцями та найманими працівниками, подвійними стандартами в системі соціально-трудових відносин. Сьогодні як ніколи гостро постає проблема переосмислення природи і потенціалу мотивації персоналу як основоутворюючої складової системи управління. Кардинальні зміни в цій сфері можливі лише за умови усвідомлення та реалізації ключових позицій в основі яких розуміння того, що людина — унікальна цілісна складна система, основна мета будь-якої економічної діяльності. Перспективи розвитку мотивації персоналу як ключової технології управління насамперед залежать від потенціалу людей у системі управління.

Концептуальний розгляд окремих питань мотивації не дає вичерпної відповіді щодо вирішення проблем мотивування персоналу. Запропоновані наукові результати лише розвивають науково-практичні та методологічні засади для подальшого дослідження питань ефективності управління та мотивації персоналу.

Література

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
2. Генкин Б.М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы. б.м. / Б.М. Генкин. — М.: Норма, 2007. — 400 с.
3. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. [перев.] Пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 544 с.
4. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. / Дж. Гараедаги. — Минск: : Гревцов Букс, 2010. — 480 с.
5. Мамфорд А. и Голд Д. Management Development. Как усовершенствовать работу менеджеров. Стратегии действий. [перекл.] Пер. с англ. / А. Мамфорд и Д. Голд — М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. — 360 с.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2012 р.

УДК 331

Столярук Х.С.,

аспірант, асистент,

кафедра управління персоналом та економіки праці,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

КРИТЕРІЇ ФОРМУВАННЯ НАБОРУ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Статтю присвячено визначенню критеріїв, що впливають на формування набору компетенцій фахівців у сфері управління персоналом, а саме: вид генеральної стратегії розвитку організації, розмір, напрям діяльності та корпоративна культура організації, роль фахівця з управління персоналом.

Статья посвящена определению критериев, которые влияют на формирование набора компетенций специалиста в сфере управления персоналом, а именно: вид генеральной стратегии развития организации, размер, направление деятельности и корпоративная культура организации, роль специалиста сферы управления персоналом.

The article is devoted to determination of criterions, which influence on forming of competence's set for specialist in sphere of personnel management, namely: kind of general

strategy of organization's development,, dimension, direction of activity and corporate culture of organization, role of specialist in sphere of personnel management.

Ключові слова. Компетенція, критерій, стратегія організації, розмір організації, напрям діяльності, корпоративна культура.

Ключевые слова. Компетенция, критерий, стратегия организации, размер организации, направление деятельности, корпоративная культура.

Keywords. Competence, criterion, strategy of organization, dimension of organization, direction of activity.

Вступ. Конкурентоспроможність працівників — гарантія їхнього професійного й особистісного розвитку в межах здійснюваної діяльності. Дане твердження є справедливим також і для фахівців з управління персоналом, одним із функціональних обов'язків яких, є оцінювання і розвиток компетенцій працівників організації. Проте саме для даної категорії працівників питання щодо набору компетенцій залишається не дослідженим. Одним із функціональних обов'язків фахівців сфери управління персоналом є оцінювання і розвиток компетенцій працівників організації, але осторонь залишається питання щодо набору компетенцій самих фахівців підрозділів управління персоналом. Враховуючи кількість можливих посад у межах даного напрямку, кожна з яких має свій перелік функціональних обов'язків, постає актуальне питання щодо критеріїв, за якими здійснюється формування набору компетенцій таких працівників. Дослідження потребує питання стосовно того, що саме впливає на структуру компетенцій фахівців з управління персоналом, які компетенції є ключовими за тих чи інших умов, які є постійними, а які — змінними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз поняття «компетенція» здійснили М. Армстронг, Л. М. Спенсер і С. М. Спенсер, Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, В. А. Савченко, О. А. Грішнова, М. Мінько, І. А. Зимня та ін. Питанню класифікації компетенцій приділяє увагу чимало авторів. Серед них: Тряпцін А.В., Маркова А.К., Овчарук О., Зимня І.О., Шадріков В.Д., Головань М.С., Марр Р., Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О., Крупко В.І., Безсмертна В.В., Чуріна Л.І., Федорченко С.А., Корват Л.В., Мінько М. Разом з тим мало дослідженим залишається питання набору компетенцій саме фахівців сфери управління персоналом, а також визначення критеріїв, за якими формуються такі набори.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні основних критеріїв, що мають вплив на формування набору компетенцій фахівців у сфері управління персоналом.

Результати дослідження. В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність персоналу за принципом «сьогодні — на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства [7, с. 10].

Виходячи з вищесказаного, одним із критеріїв, який впливає на набір і значущість компетенцій фахівця у сфері управління персоналом, є *стратегія організації*. Ключову роль за цим критерієм має така група компетенцій працівника, як стратегічні компетенції. Дескрипторами цих компетенцій є: глобальне та системне мислення, здатність вирішувати проблему, здатність стратегічного бачення, управління організаційною культурою, уміння прогнозувати довгострокові перспективи тощо. Ці компетенції є важливими для фахівця з управління персоналом при виборі будь-якої стратегії організації. Але, разом з тим, кожний конкретний стратегічний план може передбачати наявність у працівника певного набору компетенцій, притаманних саме для його реалізації. Для прикладу розглянемо чотири стратегії організації: зростання, стабілізації, виживання, зміни курсу діяльності.

Так, якщо організація обирає *стратегію зростання*, тобто тяжіє до збільшення обсягів продажів, прибутків, капіталовкладень, то ключовими компетенціями фахівця з управління персоналом є ініціативність, схильність до інновацій, рішучість, лідерство тощо. Якщо фірма розвивається відповідно до стратегії зростання, то кадрова стратегія має бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. Виходячи з цього, ключовими вимогами до фахівця з управління персоналом є знання і вміння побудови системи оплати праці, мотивації і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі тощо. Менеджер з персоналу має розуміти фінансові та економічні процеси (знання рахункового циклу; вміння вимірювати фінансові результати; знання фінансового аналізу бізнесу, основних фінансових коефіцієнтів; знання основних критичних індикаторів продуктивності бізнесу; вміння складати і рахувати бюджет; уміння читати і розуміти фінансову звітність; знання того, як формується та збільшується прибуток; розуміння складу і виду витрат (прямі, постійні, змінні тощо); вміння оцінювати капіталовкладення).

Стратегію стабілізації обирають організації, які мають відчутну нестабільність обсягів продажу та прибутку. Роль управління персоналом при виборі даної стратегії проявляється у забезпеченні добре навченим висококваліфікованим персоналом, який у змозі забезпечити стабільну діяльність підприємства. Крім вже названих, ключовими для менеджера з персоналу є знання і вміння побудови системи розвитку персоналу.

Стратегія виживання притаманна організаціям, які знаходяться у глибокій кризі. Тому, виходячи із цієї стратегії, персонал має бути згуртованим, з добре відпрацьованими принципами командної роботи. Через це, на перше місце стають соціально-комунікативні компетенції менеджера з персоналу. Їх характеризують наступні дескриптори: здатність до співпраці; вміння працювати в команді; уміння налагоджувати ділові стосунки з колегами по роботі, з підрозділами та іншими організаціями; соціальний інтелект; навички взаєморозуміння; комунікативні навички; уміння визначати особисті ролі в суспільстві; індивідуальні здатності, пов'язані з умінням виказувати почуття і формувати стосунки, критичним осмисленням і здатністю до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з умінням брати на себе соціальні та етичні зобов'язання, здатність до розв'язання конфліктів; здатність демонструвати повагу до думок інших людей, навіть якщо не згоден з ними; наявність почуття соціальної відповідальності та солідарності.

Вибір організацією *стратегії зміни курсу діяльності* змушує на перший план висунути компетенції в напрямку пошуку та навчання персоналу. Тому важливими для фахівця з управління персоналом будуть вміння, навички, якості, пов'язані саме з цими процесами. Виходячи з цього, ключовою вимогою до даного фахівця є ініціювання та впровадження організаційних змін.

Дані приклади доводять, що зміни стратегічного напрямку діяльності організації дають поштовх висувати на перший план одні вимоги до працівників, і на певний час відмовлятися від інших, які могли бути більш значущими при реалізації інших стратегій організації.

Наступним критерієм, який має вплив на вибір компетенцій фахівця у сфері управління персоналом є *розмір організації*. Розмір організації характеризується такими показниками:

- ємність організації (виробничі потужності, кількість технологічних ліній і швидкість переробки сировини);
- чисельність персоналу організації;
- випуск продукції або затрат на виробництво;
- наявність ресурсів для організації у вигляді матеріальних цінностей і чистих активів [2].

Крім перелічених показників, розмір підприємства може залежати ще й від того, чи є воно диверсифіковане, чи однобізнесове. Для першого характерним є виготовлення різнотипної продукції, для другого — навпаки, однотипної, що свідчить про його вузькопрофільність.

Причини залежності набору компетенцій фахівців у сфері управління персоналом від розміру організації, враховуючи наведені вище компоненти, криються у тому, що функціонал підрозділу управління персоналом може значно розширитись, урізноманітнитись, зазнати змін щодо кількості та якості навантаження на працівників даної сфери. Відповідно до цього розширюються й вимоги до компетентності працівників, що залучені до процесу управління персоналом. Збільшення чисельності персоналу організації може бути пов'язане й із розширенням його професійно-посадового складу, що вимагає від менеджера з персоналу знань щодо нових професій, методів і напрямів навчання й розвитку працівників з новою спеціалізацією, підбору такого персоналу, його мотивацією тощо.

Ще одним критерієм, що може зумовлювати зміни у наборі компетенцій фахівця з управління персоналом є *напрямок діяльності організації*. На сьогоднішній день існує безліч напрямів діяльності: банківська, аудиторська, медична, будівельна, торгівельна, юридична, IT-технології, різні види промисловості тощо. Крім того велике значення має, що саме виробляється — товари чи послуги. Виходячи з цього фахівцеві з управління персоналом варто бути підготовленим у кожній сфері по-своєму. Знання різних спеціальностей, посадових обов'язків, кар'єрних перспектив, напрямів розвитку та навчання, вже не говорячи про тонкощі пошуку і підбору, є надзвичайно важливими. Крім того, що змінюватись може набір професійно-функціональних компетенцій, зазнати змін можуть і особистісні. Це зумовлено тим, що менеджер з персоналу може мати справу як з виробничими спеціальностями, так і з працівниками більш творчого напрямку. Очевидно, що підхід до таких спеціалістів відрізнятиметься. Одну з ключових ролей у цьому випадку грає група конфліктологічних компетенцій: управління емоціями, конфліктами, стресами в організації, навички управління творчим потенціалом, управління персоналом під час нововведень тощо.

Тип корпоративної культури також має вплив на набір або значущість тих чи інших компетенцій. Визначимо основні компетенції фахівця сфери управління персоналом відповідно різним типам корпоративної культури (табл. 1).

Таблиця 1

КОМПЕТЕНЦІЇ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІДПОВІДНО ТИПУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Тип корпоративної культури	Дескриптори компетенцій фахівця з управління персоналом
Кланова — організаційна культура, що робить акцент на довгостроковій вигоді удосконалення особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Організація заохочує бригадну роботу та участь людей у бізнесі	Орієнтація на згуртованість колективу, формування у людей відчуття вірності організації, на розвиток здібностей співробітників і підвищення їх кваліфікації; здатність оцінювати поведінку персоналу з точки зору прийнятих у компанії цінностей та норм; сприяння розвитку працівників; орієнтація на збереження традицій та цінностей, на забезпечення цілісності компанії; вміння розв'язувати конфлікти і націленість на консенсус
Адхократична — організаційна культура, що робить акцент на зростанні та отриманні нових ресурсів. Успіх означає виробництво нових продуктів чи послуг. Важливо бути лідером на ринку. Заохочення індивідуальної ініціативи	Націленість на організаційне оновлення; вміння аналізувати, ініціювати і проводити організаційні зміни, виступати в якості консультанта; вміння створити та підтримати креативне середовище, мотивувати людей до творчості; готовність ризикувати і експериментувати; здатність передбачувати зміни; вміння робити акцент на можливостях і оцінювати вірогідність; стратегічна орієнтованість

Тип корпоративної культури	Дескриптори компетенцій фахівця з управління персоналом
Ієрархічна — організаційна культура, де людьми управляють процедури. Успіх визначається термінами надійності поставок, гнучких календарних графіків і низьких витрат. Характерним є гарантування зайнятості працівникам і забезпечення довгострокової передбачуваності	Навички оптимізації процесів діяльності персоналу; вміння удосконалювати процеси; вміння розробити і впровадити чіткі системи, процедури, регламенти, стандарти; орієнтація забезпечення неухильного виконання правил персоналом; навички організації ідеального документообігу; раціональне мислення; вміння координувати і організовувати; вміння управляти інформаційними потоками
Ринкова — організаційна культура, що робить акцент на стремління перемагати. Важливим є конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль організації — жорстка лінія на конкурентноздатність.	Орієнтація на забезпечення ефективного використання людських ресурсів в межах реалізації стратегічних бізнес-задач; орієнтація на досягнення стратегічних цілей компанії за рахунок оптимізації кількісного складу персоналу і підвищення його якості; вміння працювати у високо конкурентному середовищі; здатність конструктивно вирішувати конфлікти; гнучкість в прийнятті рішень; вміння оперативно перебудовувати свою діяльність; цілеспрямованість; орієнтація на вирішення задач і прийняття рішень

Розроблено автором на основі джерел [5; 8].

Проаналізовані критерії обумовлюють необхідність виділення *ролі* фахівця у сфері управління персоналом, що є узагальненим критерієм впливу на формування набору компетенцій.

Аналіз літературних джерел [3; 4; 6; 7; 9] дозволяє виділити наступні ролі фахівців з управління персоналом:

1. Стратегічний партнер.

Ця роль вимагає від працівника наявності стратегічних компетенцій, які стосуються управління і розвитку персоналу, орієнтації на бізнес-плани організації, а також вміння розробляти їх.

2. Управляючий знаннями.

Ця роль передбачає наявність здатності у менеджера працювати з інформацією, управляти інформаційними потоками, процесами навчання і розвитку в організації. Основними дескрипторами компетенцій, необхідних для виконання даної ролі, є: концептуальне, аналітичне мислення; розуміння сутності процесів організаційного розвитку; забезпечення процесу здобуття співробітниками нових знань і навичок; виявлення проблем, визначення їх можливих причин і шляхів вирішення; пошук та моніторинг інформації; бачення та прогнозування ситуацій зовнішнього середовища бізнесу; здатність до самонавчання.

3. Комунікатор.

Це своєрідна «людина-чародій», покликана з'являтися у потрібний час і ладнати проблемні ситуації в комунікаціях співробітників. Вона працює в таких напрямках: відповідає за корпоративну культуру, внутрішній брендинг, внутрішньокорпоративні заходи, нематеріальне заохочення співробітників, різноманітні дослідження тощо.

4. Діловий партнер.

Фахівці з управління персоналом у ролі ділових партнерів повинні мати уявлення як про ділові стратегії, так і про можливості та ризики для організації. Вони здатні проаналізувати сильні та слабкі сторони організації, продіагностувати фактори, що впливають на її розвиток, і спрогнозувати їх наслідки. Вони володіють інформацією про ключові фактори успіху, що створюють конкурентні переваги, і спроможні змодельовувати переконливий діловий сценарій, що демонструє можливість створення додаткової цінності за допомогою інновацій.

5. Інноватор.

Фахівці з управління персоналом мають бути спрямовані на впровадження нових процесів і процедур, які, на їх думку, будуть підвищувати ефективність компанії. Інновації мають відповідати конкретним потребам організації, які, скоріш за все, будуть відрізнятися від потреб інших організацій. Вони повинні вміти переконати, що інновація необхідна, є вигідною і може бути виконаною в даних умовах без особливих труднощів, пов'язаних із супротивом впровадженню інновацій або необґрунтованим використанням ресурсів — фінансових або тимчасових.

6. Менеджер змін.

Дана роль передбачає розуміння змін, які відбуваються в організації, а також швидку адаптацію до них, вміння очолити процес управління змінами.

7. Куратор.

Оскільки управління персоналом — складова бізнесу, то і структура служби і модель взаємодії зі своїми клієнтами має відображати основні бізнес-блоки: фронт-офіс, мідл-офіс і бек-офіс.

Куратори — представники фронт-офісу блоку управління персоналом, як ніхто мають розбиратись в особливостях бізнес-процесів свого «блоку», і як ніхто здатні забезпечувати впровадження основних процедур управління персоналом.

Саме куратори мають розуміти істинні причини звільнення співробітників і чітко диференціювати ситуації, коли плінність кадрів — об'єктивна реальність, а коли — катастрофа, що потребує прийняття екстрених заходів. Куратори, будучи бізнес-партнерами керівників своїх «блоків», визначають основні напрямки розвитку процесів управління персоналом, беруть участь у підборі та адаптації нових співробітників, є «вхідними воротами» в службу управління персоналом для бізнес-лідерів і співробітників підрозділів, які вони курують.

Мідл-офіс — це «мозок» і аналітичний центр служб управління персоналом. Тут консолідується кращий досвід і експертиза, розробляються унікальні рішення, здатні максимально задовольнити очікування бізнесу.

Задача спеціалістів бек-офісу — забезпечити адміністративну кадрову підтримку у відповідності із вимогами і нормами діючого законодавства.

Чисельність фахівців з управління персоналу в ролі кураторів в організації визначається різноманітністю і масштабом бізнес-напрямів.

Висновки. Наявність чітко визначених критеріїв дозволяє структурувати основні вимоги до персоналу, що в свою чергу кардинально полегшує процес формування моделей компетенцій працівників, у тому числі й фахівців сфери управління персоналом. Крім того, вирішення питання визначення критеріїв, за якими обираються компетенції, дозволяє полегшити процеси оцінювання та розвитку працівника, визначити напрямки підвищення рівня його конкурентоспроможності. Таким чином, організація може для себе вирішити, що є важливішим — відповідність компетентності працівника загальній стратегії, її розміру, напряму діяльності, корпоративній культурі, або ролі, яку він виконуватиме. Такі критерії можуть існувати окремо один від одного, або об'єднані, залежно від уточнення набору компетенцій працівників, а також доповнені новими, притаманними корпоративним вимогам конкретної організації. Останнє може слугувати основою подальших наукових досліджень.

Література

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М.: Инфра-М, 2002. — 328 с.
2. Баранов В.В. Сучасні питання щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом / В.В. Баранов. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_18_1/stat_18_1/16.pdf.

3. Галицина И. HR как бизнес-ориентированная модель / И. Галицина, М. Малыхина // Банковский менеджмент. — 2008. — №7. — С. 54—56.
4. Дикарева О. HR-многоликий / О. Дикарева // Стратегии. — 2008. — №10. — С. 32.
5. Корпоративная культура. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/138/>.
6. Минько М. Время «Ч»: Модель компетенций HR-менеджера / Марина Минько. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 205 с.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко. — Тернопіль: «Економічна думка». — 2006. — 390 с.
8. Теплов С. HR-директор или HR-специалист? / С. Теплов, В. Рутицкая // Менеджер по персоналу. — 2008. — №3. — С. 4—8.
9. Чурина Л.И. Компетентностный подход при реализации программы подготовки управленческих кадров. / Л.И. Чурина, Федорченко С.А. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/.../4/426.pdf.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2012 р.

УДК 005.95: 331.024.2

Ільницький Я.В.,

Аспірант,

кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПАРТНЕРІВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПРАЦІ: ДОСВІД СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Статтю присвячено актуальним питанням упровадження концепції соціальної відповідальності в практику регулювання відносин в сфері зайнятості населення. Визначено проблеми забезпечення та обґрунтовано напрями посилення соціально відповідальної поведінки партнерів на регіональному ринку праці на основі реалізації інструментарію соціологічного дослідження.

Статья посвящена актуальным вопросам внедрения концепции социальной ответственности в практику регулирования отношений в сфере занятости населения. Определены проблемы обеспечения и обоснованы направления усиления социально ответственного поведения партнеров на региональном рынке труда на основе реализации инструментария социологического исследования.

The article covers actual questions of the introduction of social responsibility approach into practices of employment relations regulation. The problems of support are determined and the directions of intensification of socially responsible partners' behavior on the regional labor market are grounded on the basis of social research.

Ключевые слова. Социальная ответственность, социальные партнеры, сфера занятости, рынок труда, социально ответственное поведение, социальная активность.

Ключові слова. Соціальна відповідальність, соціальні партнери, сфера зайнятості, ринок праці, соціально відповідальна поведінка, соціальна активність.

Keywords. Social responsibility, social partners, employment area, labor market, socially responsible behavior, social activity.

Вступ. Сучасний ринок праці являє собою комплекс взаємовідносин між найманими працівниками, роботодавцями та їхніми спілками, за участі держави (органів законодавчої та виконавчої влади) і місцевого самоврядування, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили та спрямовані на забезпечення високого рівня і якості життя особистості, колективів та суспільства в цілому. Кожен учасник соціальних відносин (працівники, роботодавці, влада), маючи розумні і тісно переплетені інтереси, повинен робити свій внесок в розвиток соці-